

Hartger Wassink

Hartger Wassink is associate lector bij het lectoraat Normatieve professionalisering van de Hogeschool Utrecht, zelfstandig adviseur en redacteur van De Nieuwe Meso.
E-mail: post@hartgerwassink.nl.

Blijvend belang van Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness

Het leren van professionals

In 1974, 40 jaar geleden, verscheen Theory in Practice, het baanbrekende boek van Argyris en Schön over het vergroten van professionele effectiviteit. Chris Argyris overleed in november 2013, aanleiding om op zijn werk terug te blikken. Zijn theorieën over leren van professionals, communicatie en samenwerking in organisaties zijn invloedrijk gebleken en worden nog steeds overal ter wereld toegepast. Het beroemde boek dat hij met Schön schreef, wordt nog veel geciteerd. Maar is dat terecht? Hoe stevig zijn Argyris' theorieën eigenlijk, doorstaan ze de tand des tijds?

Interessant aan het boek is, dat het geschreven is naar aanleiding van de vraag die Argyris (spreek uit: AR-dzje-ris) en Schön kregen, om te helpen bij de ontwikkeling van een opleiding voor schoolleiders. Men was van mening dat ook het leiden van een school kon worden beschouwd als een professie, zoals ook architectuur, medicijnen en de advocatuur werden beschouwd als professies. Het kernprobleem voor het boek was, wat voor schoolleiders in opleiding de noodzakelijke kennis en vaardigheden waren, die ze nodig hadden om

effectieve interventies in de school te plegen. Dat is boeiend, omdat die vraag feitelijk nog steeds aan de orde is. Vorig jaar presenteerde de VO-raad een herziening van het competentieprofiel voor schoolleiders (zie elders in dit nummer). Ook dit profiel richt zich vooral op de vraag wat er van de schoolleider verwacht wordt om het onderwijs te verbeteren. Het uitgebreide document dat dit profiel beschrijft, vermeldt Argyris noch Schön in de literatuurlijst. Wat zou een 40 jaar oude tekst nog aan inzichten kunnen geven? In dit artikel ga



ik op zoek naar een antwoord op die vraag. Ik doe dat aan de hand van de volgende thema's die in het boek terug te vinden zijn:

- de verhouding tussen ons handelen en denken;
- het Model II-dilemma: kun je nieuw gedrag leren in een 'oude' context?
- het vraagstuk van de verbinding tussen theorie en praktijk;
- de implicaties voor het leren van professionals.

Bewust en onbewust handelen en denken

Het boek begint bij de kern van de problematiek: hoe verbinden professionals de kennis die ze hebben met hun dagelijkse handelen? Om het over die verbinding te kunnen hebben, introduceren A&S (waarmee ik de namen voor het gemak even afkort) het begrip 'theory of action', oftewel handelingstheorie. Zij stellen dat al het handelen wordt gestuurd door dergelijke handelingstheorieën, waarin alle redeneringen, overwegingen en overtuigingen over hoe te handelen in een

bepaalde situatie, zijn vastgelegd door het individu. Ze onderscheiden twee typen: de 'theories-in-use', ofwel de theorieën die mensen gebruiken in hun dagelijkse doen en laten als ze aan de slag zijn. Daarnaast hebben mensen 'espoused theories', vrij vertaald de 'beweerde theorieën'. Dat zijn de theorieën die we uiteenzetten, als ons gevraagd wordt hoe we in een bepaalde situatie zouden handelen. A&S stellen vast dat er vaak een verschil is tussen datgene wat we doen en datgene wat we zeggen te doen. Dit is problematisch, omdat we ons daar niet altijd van bewust zijn.

Volgens A&S liggen conflicten tussen onze 'theories-in-use' en onze 'espoused theories' aan de wortel van het ineffektieve handelen van professionals. Want als we ons er niet bewust van zijn hoe ons bewuste redeneren onafhankelijk is van ons onbewuste, automatische gedrag in de dagelijkse praktijk, zijn we ook niet in staat te beseffen welke fouten we maken. De eerste stap voor professionals om te kunnen leren, is daarom te erkennen dat zo'n kloof bestaat en dat je als professional de

verantwoordelijkheid hebt om je op de inconsequenties tussen je redeneringen en je handelen te laten wijzen door anderen.

Dat leren kan weer op twee niveaus plaatsvinden. We kunnen de manier verbeteren waarop we onze

uitgangspunten in de praktijk weten te brengen ('single loop'-leren) en we kunnen, een niveau dieper, ons bezinnen op die onderliggende uitgangspunten zelf ('double loop'-leren). Het 'double loop'-leren is van belang om niet alleen symptomen van bijvoorbeeld een probleem in de samenwerking

Tabel 1

Model I	Model II
Leidende principes	
<ul style="list-style-type: none"> • stel doelen vast en probeer ze te bereiken • maximaliseer je kans op winnen en minimaliseer je kans op verliezen • minimaliseer het ontlocken en uitdrukken van negatieve gevoelens • wees rationeel 	<ul style="list-style-type: none"> • verkrijg zoveel mogelijk valide informatie • maximaliseer de kans op een vrije en geïnformeerde keuze • zorg voor maximale betrokkenheid bij gemaakte beslissingen
Handelingsstrategieën	
<ul style="list-style-type: none"> • ontwerp en beheers eenzijdig de situatie • neem bezit van- en beheers het proces • verdedig jezelf tegen mogelijke aanvallen • bescherm anderen tegen onwelgevallige informatie 	<ul style="list-style-type: none"> • situaties moeten zo veel mogelijk gezamenlijk vormgegeven worden • taken worden gezamenlijk uitgevoerd • betrek anderen in het bespreken van mogelijk onwelgevallige informatie, om ervan te leren • praat in heldere taal, over waarneembare processen
Onderliggende overtuigingen	
<ul style="list-style-type: none"> • het gaat om winnen of verliezen, er is geen tussenweg • anderen zullen zich gedragen volgens de principes van model I • rationeel gedrag is het meest effectief • het openlijk uitproberen van veronderstellingen is onverantwoord 	<ul style="list-style-type: none"> • het gaat om het opzoeken van inconsistenties in je eigen 'theories of action' • wederzijds leren levert uiteindelijk het meest op • iedere cliënt en situatie moet op zijn eigen waarde beoordeeld worden • wederzijds leren, in een professionele gemeenschap, leidt tot zelfactualisatie

tussen mensen op te lossen, maar om te kijken naar de onderliggende overtuigingen die iedere keer weer voor dergelijke problemen zorgen. De vraag is echter hoe je als professional in een context komt, waarin je zowel in staat bent om op je overtuigingen te reflecteren, als daarbij effectief geholpen wordt door anderen. Want, zoals A&S in het vervolg van het boek laten zien, het lukt je niet om in je eentje je niet-effectieve overtuigingen aan te passen; daarvoor zul je actief de feedback van anderen moeten zoeken.

Het Model-II-dilemma

In het tweede gedeelte van het boek, getiteld 'Action', gaan A&S nader op die vraag in. Hiervoor duiken ze de praktijk in. In dat tweede deel doen ze verslag van workshops die ze gehouden hebben met professionals (architecten, advocaten, dominees, schoolleiders) waarin ze samen onderzochten waaruit effectieve leerprocessen van professionals bestaan.

Het is bijzonder om te lezen, hoe zij zichzelf, als onderzoekers en deskundigen, onderdeel van dat onderzoeksproces maken. Ik durf de stelling wel aan dat juist die manier van onderzoek doen het succes van het boek heeft bepaald, omdat ze op die manier tot inzichten zijn gekomen, die voor hen nog geen enkele onderzoeker kreeg. Geheel tegen de heersende conventies in, maar geheel in lijn met de stellingen die ze poneren, proberen A&S in die workshops namelijk ook hun eigen 'theories-in-use' bloot te leggen en zoeken ze hierover ook actief feedback, ook al is die soms niet prettig voor hen om te horen.

De gedetailleerde beschrijvingen van die workshops, en de reflectieprocessen in de groep daarop, horen voor mij tot het meest interessante materiaal van het boek. Wat ze op deze, soms pijnlijke manier, bloot weten te leggen, is een dichotomie in de manier waarop mensen onderling met elkaar communiceren. Aan de ene kant doen mensen dat volgens de regels van 'Model I'. Deze

regels worden vastgelegd in enkele uitgangspunten, handelingsstrategieën, en consequenties voor het leren.

Model I-gedrag zorgt ervoor dat professionals zich indekken en afsluiten voor informatie van anderen. Ze proberen de situatie te beheersen, geven zich niet bloot en stellen zich defensief op. Ze benoemen gevoelens van zichzelf en anderen niet, terwijl die een aanwijzing kunnen zijn voor inconsequenties tussen de opvattingen die uitgesproken worden en het waarneembare handelen.

Helaas is Model-I gedrag datgene wat we volgens A&S al vanaf onze opvoeding meekrijgen. We leren door af te kijken, door het handelen van anderen te observeren en we vullen de achterliggende intentie automatisch in. We beginnen daarmee als baby en gaan daar mee door als we volwassen zijn en we naar die intenties zouden kunnen vragen. We zijn ons hiervan onbewust. Bovendien leren we dat we ons beter kunnen focussen op het afkrijgen van onze taak, dan op het 'gedoe' eromheen. Het uiten van twijfels of negatieve emoties maakt ons vaak niet populair, waardoor we minder slagen in het behalen van doelen die anderen belangrijk vinden. Willen we 'slagen' in het leven, leren we al vroeg, dan is het niet handig om 'moeilijk te doen' en over je twijfels te spreken.

Het probleem met model I-gedrag is dat het op langere termijn niet tot effectief leren van professionals leidt. Zoals A&S in het eerste gedeelte hebben uiteengezet, is het voor het leren van professionals namelijk belangrijk dat ze de inconsequenties in hun eigen handelen leren ontdekken. Dat gaat het beste, of eigenlijk, alleen maar, als zij daar door anderen op gewezen worden. Als alternatief presenteren A&S daarom Model II, waarin professionals juist actief op zoek gaan naar ontkrachting van hun persoonlijke overtuigingen. Het gaat erom feedback te vragen, je kwetsbaar voor kritiek te maken, om vervolgens te onderzoeken of die kritiek terecht is en samen met de ander

tot het meest gewenste handelingsalternatief voor beide partijen te komen. Het zal duidelijk zijn, dat communicatie en samenwerking die plaatsvindt volgens model II, veel meer mogelijkheden biedt voor professionals om te leren.

Tot nu toe zal het allemaal nog redelijk bekend voorkomen. Veel lezers zullen al enigszins bekend zijn met het werk van A&S, of met de vele auteurs van managementboeken die op dit gedachtegoed hebben voortgebouwd. De ideeën van mentale modellen en teamleren, twee van de beroemde 'Vijf Disciplines' van Peter Senge, zijn zelfs rechtstreeks op dit denken terug te voeren. Het unieke van dit boek, wat het na 40 jaar nog steeds interessant maakt, is de manier waarop A&S het vraagstuk behandelen, hoe het leren volgens Model II kan plaatsvinden in situaties die vooral gereguleerd worden door overtuigingen uit Model I. En we kunnen er zonder al te veel risico vanuit gaan dat ook dat tegenwoordig nog een actueel vraagstuk is.

A&S leggen hier veel nadruk op de rol van de 'instructor', ervan uitgaande dat Model II-gedrag doorgaans aangeleerd wordt in een trainingssessie. Dat is aan de ene kant wat achterhaald: we beschouwen tegenwoordig off-site trainingen niet meer als panacee om organisatieproblemen op te lossen. Aan de andere kant biedt deze uitgebreide behandeling veel aanknopingspunten voor wat er van leiders gevraagd wordt om zelf meer vanuit Model II te denken en werken, en om medewerkers daarin te begeleiden. Daarvoor is het belangrijk om eerst op een vierde punt van het denken van A&S in te gaan.

De verbinding tussen theorie en praktijk

Een van de meest hardnekkige problemen bij het opzetten van goede professionele opleidingen, is het overbruggen van de kloof tussen theorie en praktijk. Niet alleen bij initiële opleidingen, zoals de lerarenopleidingen, maar ook bij het opzetten van nascholingsprogramma's voor leraren en school-

leiders steekt dit thema telkens weer de kop op. Een van de inzichten van A&S die hierbij naar mijn mening nog steeds heel verhelderend kunnen zijn, is dat het goed beschouwd onmogelijk is om theorie los te zien van de praktijk: vandaar ook de titel van het boek. Het boek is goed beschouwd een pleidooi om kennis te beschouwen in de functie die het heeft binnen de context van het dagelijks, praktisch handelen van de professional. Het fundamentele belang van deze stellingname voor het inrichten van opleidingen voor professionals wordt wellicht nog steeds onvoldoende op waarde geschat.

Tot op de dag van vandaag woeden er debatten over hoe (wetenschappelijke) kennis 'in de praktijk gebracht' kan worden, over hoe het onderscheid tussen de zogenaamde modus-1 (generaliseerbare, objectieve) kennis en modus-2 (toegepaste, subjectief bepaalde) kennis hierbij zou kunnen helpen (Gibbons e.a., 1994). En, in het onderwijs, of er zoiets bestaat als 'situated cognition' en hoe je dat zou kunnen meten (Putnam & Borko, 2000). In deze discussie, die dus grotendeels na hun tijd plaatsvond, kiezen A&S ondubbelzinnig het primaat van de praktijk. De praktijk is startpunt en uitgangspunt van het leren en kan leiden tot het vormen en beïnvloeden van bepaalde theorieën. Dat hoeft niet altijd expliciet te gebeuren: leren vindt vaak plaats door imitatie, 'afkijken', zonder dat het woordelijk geformuleerd wordt, wat er plaatsvindt.

Op die manier, zo hebben we in het eerste gedeelte gezien, ontwikkelen mensen individuele 'actietheorieën'. Daar waar die actietheorieën niet effectief blijken te zijn, kunnen we, volgens A&S, daar alleen iets van leren als we teruggaan naar die concrete dilemma's. Het bespreken van theorie zonder praktijk, is zinloos. Daar liggen dan ook de belangrijkste aanknopingspunten voor leiders die iets met het gedachtegoed van A&S willen doen. Het gaat erom vanuit concrete problemen samen te onderzoeken wat onze 'actietheorieën' zijn.

En dan niet alleen die van de medewerkers aan wie je leidinggeeft, maar ook die van jezelf. Door actief op zoek te gaan naar feedback, kunnen we erachter komen waar de inconsistenties in ons denken zitten. Vervolgens kunnen we alternatieven uitproberen, en weer: dat werkt alleen maar als we die in de praktijk brengen. Het alleen theoretisch bespreken van mogelijk ander gedrag is nog geen oplossing, verre van dat. Pas als we dat gedrag hebben uitgeprobeerd en bevestiging hebben van anderen dat het werkt, kunnen we het nieuwe gedrag internaliseren en hebben we onze actietheorie bijgesteld (zie figuur 1).

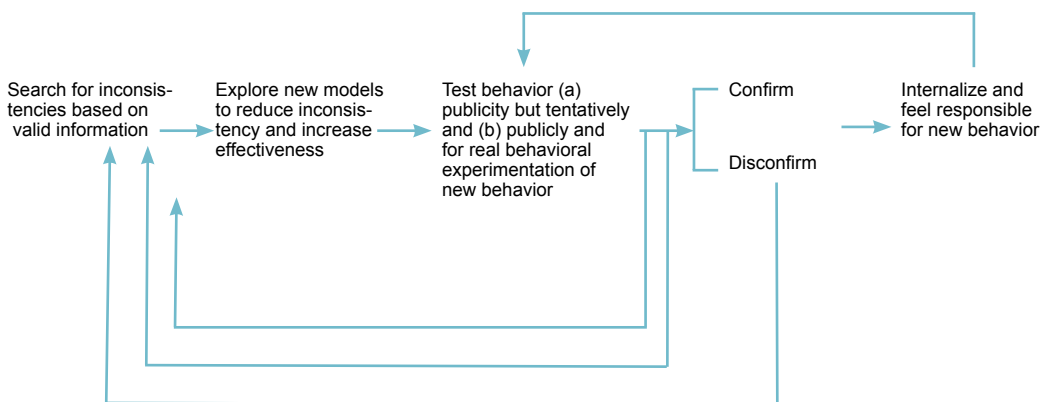
Het is een eenvoudig schema, dat als je het tot je door laat dringen, echter verregaande consequenties heeft voor het leren in organisaties en ook of misschien wel juist, voor de leiders daarvan.

Implicaties voor het leren van professionals

Wat betekent dit alles nu voor de opleiding van professionals? Bijvoorbeeld voor lerarenopleidingen en opleidingen voor schoolleiders? A&S zien, ondanks de eenvoud van hun theorieën en de

voorstellen die ze doen om van 'Model I'-gedrag naar 'Model II'-gedrag te komen, enkele obstakels die verandering in de weg staan. Ze hadden toen al voorzien, dat de gevestigde orde geen belang heeft bij verandering. Dit probleem speelt, goed beschouwd, nog steeds. Aanbieders van opleidingen houden niet zo van verandering: zolang er studenten of cursisten komen, waarom zou je dan de moeite nemen? Dat die cursisten er na hun opleiding in de praktijk achter komen dat ze cruciale vaardigheden in communicatie en samenwerking niet geleerd hebben, is niet hun probleem: dat is die vermaledijde 'praktijk', die grillig en onvoorspelbaar is, en nauwelijks in een cursusmodule te vatten is.

Dat is natuurlijk wat sterk uitgedrukt. Het belang van 'transfer' is sinds de tijd van A&S wel veel duidelijker geworden, en er is geen cursus waarin alleen maar aan kennisoverdracht gedaan wordt, iets wat, als je de inleiding van 'Theory in Practice' leest, begin jaren '70 nog gemeengoed was. Tegenwoordig zijn de meeste opleidingen opgebouwd rond 'competenties', waarin een samenspel van ontwikkeling van kennis, vaardigheden en houding plaatsvindt. In dat verband is het interes-



Figuur 1

sant om te zien wat A&S verstaan onder 'professional competence'. Zij omschrijven dat als 'the capacity to build one's own technical theory of practice and the capacity to apply model II-behaviour to the interpersonal zones of practice'. En die kan volgens hen alleen veranderd worden 'by engaging in practice and reflecting on the meaning of that experience.'

Met andere woorden, het leren van professionals moet uitgelegd worden als het expliciteren van de eigen 'tacit knowledge', de kennis die in dagelijkse praktijk gebruikt wordt, om vervolgens actief op zoek te gaan naar inconsistenties in die kennis op grond van de feedback van anderen (want dat is wat Model II-gedrag inhoudt). Maar dat betekent misschien, dat de minutieuze wijze waarop opleidingen nu hun competentieprofielen en toetsmatrices inrichten, zijn doel voorbijschiet als het gaat om het leren van de professional waar het, in de ogen van A&S, werkelijk om draait. Die gangbare competenties worden misschien wel te instrumenteel opgevat, als kennis die buiten de professional kan bestaan. Maar dat is niet de kennis die A&S beogen te ontwikkelen. Hen gaat het om de kennis van de weerbarstige praktijk, waarin je samen met anderen probeert iets voor elkaar te krijgen.

Als je dat laatste wilt leren, kun je ook maar beter wat leren over die ander, en over jezelf, over je eigen leidende overtuigingen, je drijfveren en misschien ook je angsten, die ervoor zorgen dat je altijd zo makkelijk in een hoek gedreven, of op de kast gejaagd kan worden. Dat gaat dus alleen door

je te engageren, door je in de praktijk te begeven. Niet om er 'blind' in te duiken, maar met een bereidheid je standpunten en gedrag te laten onderzoeken en ze desnoods te herzien, om samen verder te komen. Niet om als individu te winnen. Het is dus niet zomaar 'praktijk' die centraal moet staan bij het leren van professionals, maar het gaat om 'de' praktijk. De praktijk waar het lastig voor je wordt, waarin je merkt dat er iets van je wordt aangesproken, waar je misschien wel liever niet op gewezen wordt, maar dat toch van belang is, wil je samen effectiever zijn.

Dat is een les die na 40 jaar nog steeds waardevol is. Geen gemakkelijke les ook, dus ik voorspel dat we over 40 jaar dit nog steeds een waardevol inzicht zullen vinden. Het echte leren van de professional is nooit 'af'.

Literatuur

- Argyris, C., & Schon, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage.
- Putnam, R. T., & Borko, H. (2000). What do new views of knowledge and thinking have to say about research on teacher learning? In: *Educational Researcher*, 29 (1), 4-15.

